

- azután felvázolja azt a belső és/vagy külső környezetet, amely indokolhatja a koncepcióváltotat alkalmazását,
- majd utal azokra a menedzsment módszerekre és technikákra, amelyek segítik az adott koncepció-típus valóra váltását.

Csupán ízelítő az ismertetett menedzsment koncepciók széles tárházából: *piacközpontos, termelési-központos, logisztika-központos, immateriális erőforrásközpontos, kockázatmenedzsment-központos, rugalmasság-központos, pályamódosítás-központos, paradigmaváltó menedzsment koncepció.*

➤ A könyv második része a menedzsment módszereket tárgyalja. Hasonlóképpen a menedzsment koncepciók ismertetéséhez, ebben a részben is a gyakorlati hasznosítás lehetőségei állnak a feldolgozás középpontjában. Ennek figyelembevételével a vállalati vezetés a kialakított koncepciójához és feladataihoz (funkcióihoz) illeszkedően választhatja meg és alakíthatja ki vezetési módszereit és technikáit.

Az előbbieknél megfelelően a menedzsment módszereket a következő rendszerezésben tárgyalja a könyv:

- ↳ a tájékozódás módszerei,
- ↳ a tervezés módszerei,
- ↳ a szervezés módszerei,
- ↳ az emberi erőforrás menedzselés módszerei,
- ↳ az operatív irányítás módszerei,
- ↳ a vezetői ellenőrzés módszerei,
- ↳ a tájékoztatás módszerei,
- ↳ vezetői döntések, döntési technikák.

A menedzsment módszerek gyakorlati hasznosítását tovább segíti a *Vezetési módszercsoportok* (klaszterek) c. záró fejezet. Ebben a szerző bevezetőként hangsúlyozza:

♦ egy-egy koncepcióhoz, illetve ezek megvalósítását szolgáló egyes vezetői tevékenységekhez több módszer is kapcsolható;

♦ ezáltal, az így létrejövő módszercsoportok (klaszterek) szinergiát hoznak létre, növelik a megvalósítás hatékonyságát.

A menedzsment módszerekből három csoportot (három klasztertípus) alakított ki a szerző:

- ↳ a nagyvállalatok igényeihez illeszkedő,
- ↳ a kis- és középvállalatok vezetési feladataihoz illeszkedő,
- ↳ a vezetés ún. célfeladatainak valóra váltását elősegítő (pl. outsourcing) módszerek csoportja.

A könyv ismeretanyagának hasznosítását jól szolgálja a *menedzsment módszerek tárgymutatója* is.

Hoványi Gábor legújabb könyve *többcélúan* hasznosítható. Egyfelől ajánlható *gyakorló vezetők* számára, akik vezetési koncepcióik és módszereik helyzettől függő alakításában és a nemzetközi versenyképesség követelményeinek való megfelelésben érdekeltek. Másfelől ajánlható a menedzserképzési programok résztvevőinek – oktatóknak, kutatóknak és hallgatóknak egyaránt.

Szűcs Pál

Vecsenyi János:

VÁLLALKOZÁSI SZERVEZETEK ÉS STRATÉGIÁK

– Harcias hangyák és tervező tigrisek –

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 442 oldal

A vállalati szervezetek tipológiájának csakúgy, mint a vállalkozások életciklusainak igen kiterjedt irodalma van a világban. Vecsenyi János nemcsak ismeri, és ahol szükséges idézi is ezeket az irodalmakat, de saját fogalmi rendszerében épít rájuk. Tőlünk nyugatra azonban alig található olyan OD (szervezetfejlesztési) irodalmat, amely a tervgazdaságból a piactudományba átmenő társadalmak vállalatának természetrajzát írja le.

Vecsenyi János több évtizedes kutatói és oktatói tapasztalatát gyűjtötte össze e műben. A több évtized hangsúlyozásának itt nemcsak azért van jelentősége, hogy jelezzük, a szerző hosszan érlelte a fogalmazványt, hanem azért is, mert ezen évtizedek, és különösen a legutóbbi évtized során gyökeres változások történtek Vecsenyi elsődleges kutatási területén, a magyar gazdaságban. Míg akár tíz évvel ezelőtt a gazdaságban az állami tulajdon és az állami tulajdonú nagyvállalatok – Vecsenyi kifejezésével „dinoszauruszok” – dominanciáját tapasztalhattuk, addig napjainkra milliányi új családi és más kisvállalkozást, Vecsenyi szerint „hangyát” találunk.

A túlélésért küzdő, és gyakran csak széteséssel túlélő dinoszauruszok, és a családi életmód-vállalkozások, a szorgos hangyák mellett minden piactudományban – mondja Vecsenyi –, így a magyarban is megtaláljuk a minden piaci lehetőségre rugalmasan reagáló „gazel-

lákat”, és az erdő legrettegettebb ragadozóit, a piacon kiválóan mozgó, hatalmas tőkeerejű „tigriseket”.

E négy jellemző szereplő mellett természetesen sok kisebb-nagyobb más állat is található, hiszen a gazdaság épp abban különbözik az erdőtől, hogy itt a dinoszauruszok szerencsés esetben átváltozhatnak tigrisekké, és vannak köztes állapotok (tigroszaurusz), vagy éppen a hangyák felnőhetnek gazellává. Az élővilágban és a gazdaságban is gyakoriak a biocönózisok, amikor különböző szervezetek életközösségben biztosítják egymás számára a létfeltételeket, miként a fa és a rajta élő taplógomba, a krokodil és a fogait tisztogató apró madarak, vagy a multinacionális nagyvállalat és a néki beszállító kis alvállalkozók. Az ő viselkedésük is jobban érthető, ha tisztában vagyunk az egyes szervezetek szükségleteivel, Vecsenyi szavaival: „stratégiai irányultságával”.

A gazdasági szereplők általában három markáns stratégiai irányt követhetnek, melyeket a szerző három hajóval szimbolizál, a Titanic a tervező, a Viking az alkalmazkodó, a Santa Maria a vállalkozói viselkedésmódot szemlélteti.

Ezzel a hasonlattal bemutattuk Vecsenyi János könyvének egyik legfontosabb erényét, a gyakran száraz „akadémiai ismeretanyagot” az egyszerű olvasó számára is érthető módon, kiváló metaforákkal, képekkel írja le. Hiszen e három stratégiai irány például nem Vecsenyi találmánya, megtaláljuk ezt már *Mintzbergnél*¹ is, amit Vecsenyi nem is tagad, viszont a mintzbergi teoretizálást és szisztematizálást Vecsenyi hozza egyetemi hallgatók számára is érthető közelségbe. Oly játszi könnyedséggel dolgozza fel e nemzetközi szakirodalmat, ahogy mondani szokták A-tól Z-ig,² Adizestől³ Yipig,⁴ hogy eközben műve nem válik száraz értekezéssé, hanem mindvégig élvezetes, jól követhető és jól tanulható.

Köszönhető ez annak is, hogy az egyes fejrészekben belül és egy külön zárófejezetben esettanulmányokat találunk, amelyeket a szerző munkatársaival az elmúlt tíz évben magyar vállalatok fejlődéstörténetéről gyűjtött össze. Természetes, hogy az olvasó ilyenkor kritikusan figyeli azokat a neveket, melyek valamikor, nem is olyan régen még az üzleti élet csillagai voltak, és ma már alig emlékszünk rájuk, legyen szó akár Dicső Gáborról és a Kontraxról, vagy László Andrásról és a Co-Nexusról, netán a Globex Holdingről. Sokan e hírneves vállalkozók közül ma már nem a siker példaképei. Mégis éppen ez az, ami a piacgazdaság nagy erénye, és ez egyértelműen

kiderül Vecsenyi könyvéből: azok, akik nem megfelelő alkalmazkodási stratégiát választanak, elbuknak.

Elsősorban azok az egyetemi hallgatók fogják örömmel forgatni e könyvet, akik a szervezeti viselkedést, a vállalkozások természetrajzát szeretnék megismerni, jól rendszerezett, olvasható formában jutni közelebb a szervezetfejlesztés tudományához. De nemcsak nekik íródott e könyv, hiszen mindazon üzletemberek és vállalkozók is sikerrel forgathatják, akik önmagukat, környezetüket, vállalkozásukat szeretnék jobban megismerni.

Szirmai Péter

MANAGING BUSINESS IN HUNGARY – AN INTERNATIONAL PERSPECTIV

Edited by József Berács and Attila Chikán

Akadémiai Kiadó, Budapest 1999. 506 p.

A 20. század utolsó éveinek minden bizonnyal legfontosabb eseménye a kelet-közép európai országok politikai, gazdasági átalakulása. A történéseket, politikusokat, tudósokat, üzletembereket elsősorban az foglalkoztatja, hogy mit is takar, mihez mérhető ez az alakulás. Az értékelések nagyrészt abból a feltételezésből indulnak ki, hogy Magyarországon a 90-es években lezajlott az átalakulás, amely természetesen nem egyformán érintette a társadalom, a gazdaság minden területét, nemzeti, kulturális, regionális, történelmi sajátosságok nagyban befolyásolták annak gyorsaságát, mértékét, jellegét.

Az átalakulás fent említett vonásait a térség országaiban ma már kötetnyi irodalom elemzi, ám kevesebb az elmúlt

¹ *Mintzberg, H. (1973): Strategy Making in Three Modes. (A stratégiaalkotás háromféle módja) California Management Review, 16,2, 44–53. old.*

² *Zárda Sarolta–Vecsenyi János (szerk.): (1990): Kezdd kicsivel, gondold nagyra. Számalk, Budapest*

³ *Adizes, Ichak (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Kiadó, Budapest*

⁴ *Yip, George (1997): Asian Advantage. Successful Global Strategies in Pacific Region. Addison Wesley, Longman*